



AVENTARIA CONSULTING • LOS CABOS

El dinero ya está en su negocio.

Diagnóstico rápido de rescate — cómo encontrar entre 5% y 15% de sus ventas que hoy se escapa en la operación, sin vender un peso más.

Paul Locker • CPA (EE. UU., inactivo) • ex-EY Senior Manager • operador en Los Cabos

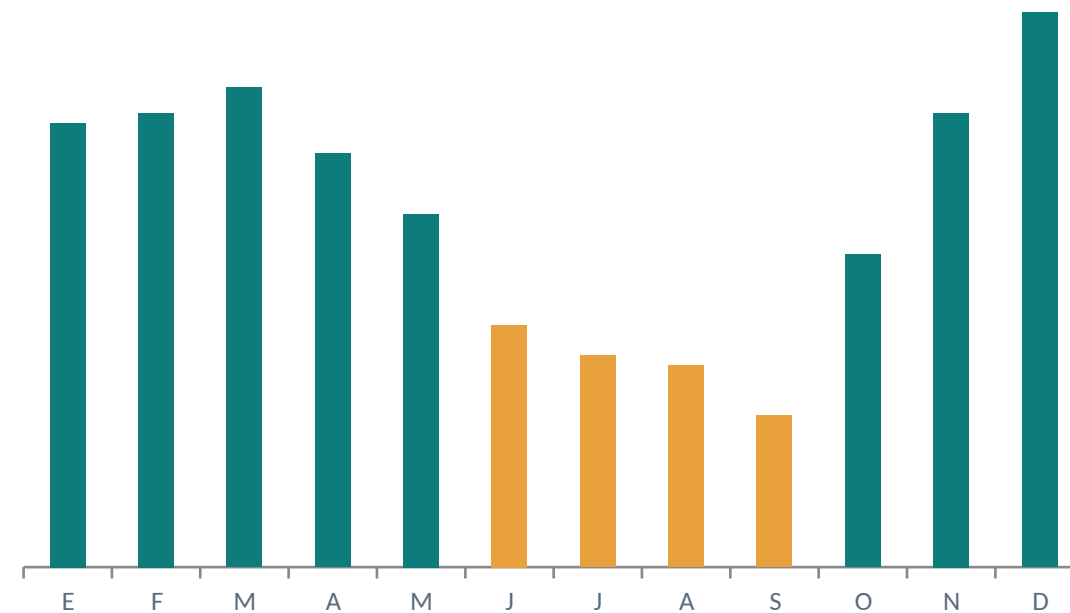
Si este verano se siente cuesta arriba, no está solo.

- La temporada baja aprieta: menos mesas, el mismo calor, la misma nómina, el mismo recibo de luz.
- Casi todos los operadores que conozco sienten lo mismo en julio, agosto y septiembre — incluso los mejores.
- Y casi ninguno tiene tiempo de sentarse a buscar dónde se esconde el dinero. Yo tampoco lo tenía en mi propio negocio.



La buena noticia: los meses lentos son el mejor momento para hacer este trabajo. Cada peso que libere ahora, lo cosecha completo en temporada alta.

LA FORMA DE UN AÑO EN CABO (ventas ilustrativas)



Los meses ámbar son duros — y son exactamente cuando este diagnóstico vale más.

Casi todo negocio tiene dinero atrapado. El suyo también.

5-15%

de las ventas se puede liberar en la mayoría de restaurantes y bares — cerrando fugas operativas y brechas de ticket, sin atraer un solo cliente más.

No es señal de desorden. Es lo normal cuando el dueño opera, apaga fuegos y nadie tiene tiempo de medir. Los negocios mejor administrados son donde más rápido se encuentra.



No hay que vender más

Todo lo que sigue funciona con los clientes que ya tiene



Solo se necesitan datos

Papeles que ya existen: POS, facturas, estados de cuenta



Se mide, no se adivina

Cada oportunidad con número, fórmula y lógica a la vista



El plan es suyo

Diagnóstico y playbook sin costo — implementa quien usted decida

12 frentes donde se esconde el dinero

El diagnóstico recorre los doce. Hoy vemos qué es cada uno y qué datos necesita juntar.



1

Su P&L real



2

Fijos, variables y
margen



3

Costo estándar y
varianzas



4

Ticket promedio y
palancas



5

Descuentos con
cabeza



6

Proveedores y
crédito



7

Costos fijos y el A/C



8

Sus activos digitales



9

Ingeniería de menú



10

Inventario justo



11

Evaluar la deuda



12

Efectivo en
terminales

Ninguno requiere software caro ni contratar gente. Requieren datos y un método.



Un P&L real: la hoja que dice la verdad

No se puede rescatar lo que no se puede ver. Todo empieza aquí.

- Una sola página, cada mes: ventas, costo de insumos, nómina, fijos, utilidad. En pesos y en % de ventas.
- Se arma con lo que ya existe: cortes del POS, facturas de compras y estados de cuenta. No requiere contador de tiempo completo.
- **Separar lo fiscal de lo gerencial: el P&L del SAT es para cumplir; éste es para decidir.**
- Con 12 meses atrás, la estacionalidad deja de sorprender: ya sabe cuánto guardar en abril para sobrevivir septiembre.

ASÍ SE VE (demo, mes típico)

Ventas	\$750,000	100%
Costo de insumos	-\$247,500	33%
Nómina	-\$217,500	29%
Margen bruto ('prime')	\$285,000	38%
Renta, luz, fijos	-\$195,000	26%
Utilidad de operación	\$90,000	12%

Regla de bolsillo: insumos + nómina ('prime cost') sanos rondan 60-65% de ventas.



Fijos, variables y margen de contribución

La distinción que cambia cada decisión: ¿qué costos se mueven con las ventas?

- Variables: insumos, comisiones, empaques — crecen con cada venta. Fijos: renta, sueldos base, luz mínima — se pagan aunque nadie entre.
- **Margen de contribución = precio – costo variable. Es lo que cada venta aporta para cubrir fijos y luego generar utilidad.**
- Punto de equilibrio: $\text{fijos} \div \text{margen de contribución}$ = cuántas ventas necesita para salir tablas. Un número que todo dueño debería saber de memoria.
- Costo de oportunidad: cada mesa vacía en hora pico, cada 'no hay' de un platillo estrella, es margen que se fue a otro lado.

CADA \$100 DE VENTA (demo)



Punto de equilibrio demo:

\$195,000 de fijos $\div$ 62% de margen de contribución = **\$314,500 de ventas al mes** para no perder. Todo lo que venda arriba de eso, deja 62 centavos por peso.



Costo estándar y varianzas: la fuga #1

La diferencia entre lo que debería costar y lo que realmente cuesta es dinero que ya perdió.

- Costo estándar: cada receta costeadada — gramos, mililitros, merma normal. Lo que debería costar el platillo o el trago.
- Costo real: compras ÷ unidades vendidas. Lo que de verdad está costando.
- **La varianza se separa en dos: precio (¿pagué de más al proveedor?) y cantidad (¿se usó, se tiró o se fue de más?).**
- Se ancla con conteos físicos de inventario — sin conteo, la varianza es una opinión.
- No es cacería de culpables: casi siempre son porciones sin medir, recetas desactualizadas y compras sin lista.

EL TAMAÑO TÍPICO DE LA FUGA (caso demo)

20%

costo de bebida
teórico (receta)

27%

costo de bebida
real (compras)

7 puntos de varianza en un bar que vende \$415,000/mes de bebida = **≈ \$348,000 al año** que se sirvió, se tiró o se pagó de más — sin que nadie lo viera.



Ticket promedio: la palanca silenciosa

Ventas = clientes × ticket. La segunda mitad casi nadie la trabaja — y es la más barata de mover.

- Medir primero: ticket promedio por turno, por día, por mesero. El POS ya lo sabe; casi nadie lo revisa.
- Palancas de bajo costo: sugerencia dirigida ('¿agua o limonada de la casa?'), postre al centro, tamaño premium, maridaje del platillo estrella.
- **Entrenar con guion, medir por mesero, reconocer al que sube su promedio. Es cultura, no presión.**
- La brecha entre su mejor mesero y el promedio del equipo suele ser 15-25% de ticket. Cerrar la mitad de esa brecha es dinero directo.

LA MATEMÁTICA DE +\$25 (demo)

100 cuentas/día × \$250

hoy: \$900k de ventas/mes

+\$25 al ticket (10%)

una bebida o un postre compartido

= +\$90,000/mes de ventas

con los mismos clientes

≈ +\$56,000/mes de margen

al 62% de contribución



Descuentos: cuándo sí, cuánto y a quién

Un descuento sin matemática es un regalo. Con matemática, es una herramienta.

- La pregunta correcta no es '¿atraerá gente?' sino '¿cuánto volumen extra necesito para no perder margen?'
- Descuentos que sí funcionan: hora valle (2×1 de 4 a 6 pm llena sillas que estaban vacías), platillos de alto margen, y ofertas que suben el ticket ('postre gratis en cuentas de \$600+').
- Descuentos que sangran: rebajar el platillo estrella que se vendía solo, descuentos permanentes que el cliente ya espera, y promociones en hora pico que canibalizan ventas a precio completo.
- Regla: toda promo con fecha de fin, meta numérica y medición contra la semana comparable.

VOLUMEN EXTRA NECESARIO (margen contrib. 60%)

Descuento	Volumen extra para empatar
-10%	+20% de ventas
-15%	+33% de ventas
-20%	+50% de ventas
-30%	+100% — el doble de clientes

Por eso el 2×1 solo tiene sentido donde había sillas vacías: ahí el volumen extra es real, no robado de la hora pico.



Proveedores: precio, crédito y respeto mutuo

Comprar bien vale tanto como vender bien — y se negocia con datos, no con pleitos.

- Índice de precios propio: sus 20 insumos principales, precio por proveedor, cada semana. La brecha entre proveedores en el mismo insumo suele ser 5–15%.
- Consolidar volumen a cambio de precio: 'te doy toda mi proteína si me sostienes este precio 90 días'.
- **Crédito de proveedor es el financiamiento más barato que existe: pasar de contado a 15 o 30 días libera semanas de efectivo — de una sola vez.**
- Y al revés: si le ofrecen descuento por pronto pago de 2% por pagar a 10 días en vez de 30, eso equivale a ~36% anual. Casi siempre conviene tomarlo si hay caja.
- Pagar puntual lo negociado. El proveedor que confía en usted es el que lo salva en temporada alta.

EFFECTIVO LIBERADO (demo)

\$124,000

de caja liberada una sola vez al pasar
compras de contado a crédito de 15 días

5–15%

brecha típica de precio entre proveedores
en el mismo insumo, misma semana



Costos fijos: el A/C es el jefe del recibo

En verano en Cabo, el clima puede ser 30–40% de su recibo de CFE. Se ataca con mantenimiento, no con sufrimiento.

Filtros y serpentines limpios

GRATIS

Un equipo sucio consume hasta 15% más para enfriar lo mismo. Costo: casi cero.

Termostato con disciplina

GRATIS

24–25°C fijos, timers para encender 1 hora antes de abrir, no 'al llegar y a tope'.

Sellar el frío

BAJO

Cerrapuertas, sellos de hule, cortina de aire en la puerta de servicio. El frío que se escapa se paga dos veces.

Mantenimiento antes del calor

BAJO

Servicio preventivo en abril–mayo cuesta una fracción de la falla en agosto.

Revisar la tarifa y el recibo

GRATIS

Tarifa CFE correcta, factor de potencia, cargos raros. Un recibo se lee, no solo se paga.

Los demás fijos, mismo ojo

REVISAR

Renta (renegociar en temporada baja), seguros, internet, suscripciones que nadie usa.



Sus activos digitales: la fachada que más gente ve

Hoy más clientes ven su Google que su puerta. Tomar el control cuesta casi nada.

- **Google Business Profile** — reclamado y suyo: horarios correctos, teléfono, fotos recientes de platillos reales, menú cargado. Es gratis y es donde el turista decide.
- Reseñas: responder todas — las buenas con gracias, las malas con solución. Pedirla en el momento feliz (con el postre, no con la cuenta).
- Menú accesible en 2 clics: link o QR que abre rápido en el teléfono, con precios. Un PDF pesado que no carga es una venta perdida en la banqueta.
- Un sitio de una página basta: quiénes son, dónde están, menú, botón de WhatsApp. Suyo, no rentado a un tercero.

EL COSTO DE NO CONTROLARLO

Horario equivocado en Google

clientes que llegaron y estaba cerrado — reseña de 1 estrella gratis

Sin menú ni precios en línea

el indeciso se va al de al lado que sí los muestra

Reseñas sin responder

la queja de hace 8 meses sigue siendo lo primero que se lee



Ingeniería de menú: estrellas, caballos y perros

Cada platillo se clasifica por dos números: qué tanto se vende y cuánto margen deja.

ESTRELLAS

Se venden mucho, dejan mucho

Presúmalas: foto, lugar de honor en el menú, guion del mesero.

ENIGMAS

Dejan mucho, se venden poco

Reubicar, renombrar, que el mesero las sugiera. Tienen potencial dormido.

CABALLOS DE BATALLA

Se venden mucho, dejan poco

Subir precio con cuidado o bajar costo de receta. No tocar su popularidad.

PERROS

Ni se venden ni dejan

Eliminar o reinventar. Cada línea del menú ocupa atención y bodega.

- Se calcula con dos columnas del POS: unidades vendidas y margen por platillo (precio – costo de receta del Frente 3).
- **El menú no es una lista de todo lo que sabe cocinar — es su vendedor más leído. Cada centímetro debe ganarse su lugar.**
- Menos platillos = menos inventario, menos merma, cocina más rápida, y clientes que deciden más fácil.
- Revisarlo cada temporada: lo que fue estrella en invierno puede ser caballo en verano.



Inventario justo: ni bodega llena ni '86'

Cada peso dormido en la bodega es un peso que no está en su bolsillo — y cada faltante es margen perdido.

- El número que manda: **semanas de inventario = valor en bodega ÷ consumo semanal**. Perecederos sanos: menos de 1 semana. Licor: 2-4.
- Niveles 'par' por insumo: mínimo que dispara la compra, máximo que no se rebasa. Se compra contra la lista, no contra el miedo.
- Clasificación ABC: el 20% de insumos que es el 80% del gasto se cuenta cada semana; el resto, al mes.
- Dónde invertir en tener de sobra: solo en las estrellas del menú — que nunca falte lo que más margen deja. El '86' del platillo estrella en sábado es el faltante más caro del negocio.

EL EFECTIVO ESCONDIDO EN LA BODEGA (demo)

\$180,000 → \$110,000

bajar de 3.5 a 2 semanas de inventario
libera \$70,000 de caja — una sola vez

-30-50%

de merma típica al comprar con pares
y contar lo que más pesa cada semana



La deuda: herramienta o gotera, según el número

La deuda no es buena ni mala. Tiene un costo — y se compara contra lo que financia.

- Primero, el mapa completo: cada deuda con su saldo, su tasa real (CAT, no la 'tasa mensual chiquita') y su pago.
- **Regla de oro: deuda que financia algo que rinde más que su costo (equipo, remodelación con retorno) es herramienta. Deuda que tapa pérdidas operativas de cada mes es una alarma — se ataca la pérdida, no se refinancia eternamente.**
- Orden de ataque: pagar primero la más cara. Consolidar tarjetas y adelantos caros en crédito bancario formal puede recortar el costo a la mitad o más.
- Renegociar se puede: con un P&L limpio (Frente 1) el banco lo ve como sujeto de crédito, no como riesgo.

COSTO ANUAL REAL TÍPICO

Crédito de proveedor	0%
Crédito bancario PyME	20-35%
Adelanto de terminal	40-70%
Tarjeta de crédito	60-100%
Agiotista / informal	120%+

Mover \$200,000 de tarjeta (80%) a banco (30%) ahorra ≈ \$100,000 al año. Solo por mover papeles.



Terminales: el efectivo escondido a plena vista

Entre comisiones, plazos de depósito y retenciones, la terminal guarda dinero que es suyo.

- **Comisión:** entre 1.8% y 3.6% según proveedor y volumen. En \$500,000/mes con tarjeta, cada punto porcentual son \$60,000 al año. La comisión se cotiza y se negocia — con su volumen real en la mano.
- **Plazo de depósito:** 24 horas vs 3–5 días hábiles. Los días de diferencia son capital de trabajo suyo viviendo en el banco de otro.
- **Retenciones y reservas:** fondos congelados 'por seguridad', cargos por terminal, rentas mensuales que nadie recuerda haber aceptado. El estado de cuenta de la terminal se audita igual que el del banco.
- **Conciliar cortes vs depósitos** cada semana: las diferencias pequeñas y constantes son la fuga más silenciosa de todas.
- **Meses sin intereses:** usted absorbe el costo — cobrarlo en el precio o limitarlo a tickets grandes.

AUDITORÍA EXPRESS (demo)

0.8 pts

de comisión recuperados al recotizar
con 3 proveedores = \$48,000/año

3 días

menos de plazo de depósito ≈ \$50,000
de capital de trabajo de regreso

¿Cuánto suma todo esto? (caso demo)

Restaurante ilustrativo de \$9M de ventas al año. Sus números serán distintos — el método es el mismo.

3	Cerrar varianza de costo (teórico vs real)	\$208,000 / año
4	Palancas de ticket promedio	\$150,000 / año
9	Ingeniería de menú y precios	\$120,000 / año
7	A/C, energía y fijos	\$90,000 / año
6	Índice de proveedores + pronto pago	\$70,000 / año
12	Terminales: comisión y depósitos	\$48,000 / año
5	Frenar descuentos que sangran	\$45,000 / año
Total recurrente identificado		≈ \$731,000 / año

≈ **\$61,000 al mes**

sin un cliente nuevo, sin invertir en publicidad, sin trabajar más horas.

Más efectivo liberado una sola vez:

crédito de proveedores + inventario + plazos de terminal ≈ **\$244,000** de vuelta en su cuenta.

La gente sí está aquí. La pregunta es a qué mesa se sienta.

Hasta aquí hablamos de defender el margen. Ahora hablemos de ofensiva — con datos reales de este verano, no ánimo hueco.

≈48,000

cruceristas programados para bajar
en la marina solo en AGOSTO
(15 escalas — calendario real, sig. slide)

7 de 10

cuartos de hotel ocupados en junio (72%).
Sectur proyecta +8.7% de visitantes
este verano vs 2025 — arriba de Cancún,
Vallarta y Riviera Maya

9,242

Airbnbs activos en Los Cabos (6° lugar
nacional). A ~44% de ocupación son
miles de huéspedes cada noche —
sin buffet, sin todo incluido

El huésped de Airbnb es el cliente perfecto del restaurante local: no tiene todo incluido, cocina poco de vacaciones, y decide dónde comer con el teléfono en la mano. El crucerista baja con hambre y 6 horas. La demanda no desapareció — está repartida, y casi nadie está yendo por ella con método.

AGOSTO 2026

El calendario de barcos ya se conoce. Úselo.

Escalas confirmadas en Cabo San Lucas — cada fila es un día que se planea distinto: personal, compras, música, promos.

Dom 2	Navigator of the Seas	3,114	
Vie 7	Carnival Panorama	4,008	
Sáb 8	Carnival Radiance	2,984	
Dom 9	Navigator of the Seas	3,114	
Mar 11-Mié 12	Carnival Panorama	4,008	NOCHE EN PUERTO
Jue 13	Carnival Radiance	2,984	
Dom 16	Navigator of the Seas	3,114	
Lun 17	Carnival Panorama	4,008	
Sáb 22	Carnival Radiance	2,984	
Dom 23-Mar 25	Quantum of the Seas	4,180	2 NOCHES
Lun 24	Navigator of the Seas	3,114	
Mar 25-Mié 26	Carnival Panorama	4,008	NOCHE EN PUERTO
Jue 27	Radiance + Crystal Symphony	3,590	
Dom 30	Navigator of the Seas	3,114	

TRES JOYAS DE ESTE CALENDARIO

Las noches en puerto son cenas

Tres veces en agosto un barco duerme aquí. Miles de personas libres a la hora de la cena — y casi ningún restaurante lo tiene en su calendario.

La tripulación es cliente semanal

Cada barco trae ~1,300 de crew que ya conocen el puerto, buscan wifi y comida real. Un 'menú crew' los vuelve regulares que recomiendan al pasajero.

Los días sin barco también avisan

Semana del 17 al 21: casi vacía de barcos. Ahí van las promos a locales, los eventos y el descanso del equipo — no en domingo de Navigator.

Fuente: cruisetimetables.com (capacidad a doble ocupación) — verificar horarios de tender cada semana.

Competir como vecinos: el pastel puede crecer

El enemigo no es el restaurante de al lado — es la noche en que nadie sale. Propuesta: una mesa de temporada baja, una junta al mes, cero cuotas.

1 Ruta y pasaporte del barrio

8-10 negocios, un sello por visita, premio al completarlo. El cliente de su vecino hoy es el suyo mañana — y al revés.

2 Compras en grupo

Cinco cocinas juntando volumen de proteína, aceite y desechables compran a precio de mayorista. Todos bajan su costo sin pelear.

3 Equipo compartido

Un técnico de A/C, un contador, un fotógrafo, un community manager entre varios. Roles que ninguno puede pagar solo, todos pueden pagar juntos.

4 Días de barco coordinados

Calendario común de escalas: todos abren temprano, música en la calle, personal completo. Una marina que se siente viva vende por todos.

5 Noche del barrio

Un evento mensual de verano — menú especial, precio amable, música. Da a los locales una razón de salir y a la prensa una nota gratis.

6 Referidos de casa llena

'Estamos llenos, pero a dos puertas está X y es buenísimo.' Con acuerdo recíproco, la mesa que usted no tenía deja de ser venta perdida del barrio.

Nada de esto es teoría: es lo que hacen los destinos que sobreviven bien sus veranos. Solo falta quién convoque la primera junta.

Ir por el cliente que ya está aquí (casi gratis)

B2B — TOCAR PUERTAS CON LISTA

- DENEUE del INEGI (gratis): el mapa de cada oficina, gimnasio, clínica y escuela a 1 km. Ésa es su lista de cuentas de comida corrida y lunch corporativo — con nombre y dirección.
- **Anfitriones de Airbnb y property managers: su menú QR en el 'welcome book' + código de bienvenida. Ellos necesitan qué recomendar; usted necesita al huésped. Ganar-ganar puro.**
- Crew de barcos: menú de crew con wifi rápido. Regresan cada semana y le mandan pasajeros.
- Wedding planners y tour operators: comisión clara y por escrito por grupo referido. En Cabo, los grupos de evento no se detienen en verano.

DIGITAL — EL TRÁFICO BARATO

- **Google Keyword Planner (gratis): vea qué buscan y cuánto cuesta. 'Best tacos near marina' puede costar centavos mientras 'Cabo restaurant' cuesta dólares. Escriba para lo barato con intención.**
- Google Posts cada semana + fotos nuevas: es de los factores que más mueven el ranking local, y no cuesta nada.
- WhatsApp Business: catálogo, respuestas rápidas y lista de difusión de clientes locales para la promo de hora valle.
- Si va a pagar: \$100–150/día en un radio de 2 km, SOLO en días de barco y horas de tender. Publicidad de francotirador, no de escopeta.

Regla de la cacería: cada canal con un dueño, una meta numérica y revisión en la junta del mes. Lo que no se mide, se abandona en dos semanas.

Junte esto y el diagnóstico se hace solo

Nada de esto se crea — todo ya existe. Una tarde de recolección es suficiente para empezar.



Ventas por día del POS

12 meses — para estacionalidad, ticket y mezcla



Facturas de compras

últimos 3 meses — para costo real e índice de proveedores



Estados de cuenta: banco y terminal

3 meses — comisiones, plazos, conciliación



Nómina y horarios

por puesto y turno — nómina vs curva de ventas



Recibos de CFE

12 meses — la curva del A/C y la tarifa



Recetas de sus 10 platillos top

aunque estén en la cabeza del cocinero — para el costo estándar



Contratos: deuda, renta, terminal

para el mapa de deuda y los fijos negociables



Accesos: Google Business y dominio

para tomar control de la fachada digital

¿Le faltan varios? Normal — la mayoría empieza así. Parte del diagnóstico es dejarle el sistema para que nunca más le falten.

LA OFERTA

El diagnóstico es gratis. La esperanza también.

1

Diagnóstico sin costo

Recorro los 12 frentes con sus datos y le entrego las oportunidades cuantificadas, con la lógica a la vista.

2

El playbook es suyo

Si quiere implementar con su equipo, adelante — sin costo y sin compromiso.

3

Si ejecutamos juntos

Solo cobro un porcentaje del beneficio realizado, medido con métricas acordadas, por un trimestre. Si no hay beneficio, no hay pago.

Su negocio ya genera el dinero. Vamos a encontrarlo.